

Министерство образования Республики Беларусь  
УО «Полесский государственный университет»

**А.В. ОНИЩУК**

**МЕНЕДЖМЕНТ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ  
ПОВЕДЕНИЕ**

Практикум

Пинск  
ПолесГУ  
2014

УДК 005:005.7:005.32(076.5)

ББК 65.291.21я73

О-58

**Рецензенты**

кандидат технических наук Д.В. Кузёмкин;  
кандидат экономических наук Д.В. Примшиц

**Утверждено**

научно-методическим советом ПолесГУ

**Онищук, А.В.**

О-58 Менеджмент и организационное поведение: практикум /  
А.В. Онищук. – Пинск: ПолесГУ, 2014. – 76 с.

ISBN 978-985-516-285-9

Практикум состоит из двух разделов «Менеджмент» и «Организационное поведение». Первый раздел содержит ситуации для анализа и тестовые задания, необходимые для закрепления полученных теоретических знаний в области менеджмента. Второй раздел посвящен изучению и применению различных социально-психологических методик для наиболее успешного управления коллективом.

Предназначен для углубленной подготовки специалистов на второй ступени высшего образования по специальности 1-26 81 01 "Бизнес-администрирование".

УДК 005:005.7:005.32(076.5)

ББК 65.291.21я73

ISBN 978-985-516-285-9

УО "Полесский государственный  
университет", 2014

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
РАЗДЕЛ I МЕНЕДЖМЕНТ.....	5
Тема 1.1 Организация и управление.....	5
Тема 1.2 Процессы коммуникации, влияния и принятия решений.....	13
Тема 1.3 Проектирование организации.....	17
Тема 1.4 Деловая и организационная культура.....	26
Тема 1.5 Эффективность управления.....	34
РАЗДЕЛ II ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ.....	37
Тема 2.1 Управление процессами, связанными с личностью.....	37
Тема 2.2 Личность в организации.....	41
Тема 2.3 Социально-психологические основы коммуникативного поведения личности в организации.....	48
Тема 2.4 Группа как объект управления.....	57
Тема 2.5 Руководитель в системе менеджмента.....	62
ОТВЕТЫ К ТЕСТАМ.....	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	74

## **ВВЕДЕНИЕ**

Менеджмент и организационное поведение – научная дисциплина, в которой к массиву знаний постоянно добавляются результаты новых исследований и концептуальных разработок. В то же время, и менеджмент и организационное поведение – прикладная наука, которая позволяет магистрантам анализировать поведение индивидов в организации, способствует пониманию проблем межличностных отношений. Знания об управлении организацией и организационном поведении чрезвычайно полезны при рассмотрении динамики отношений внутри малых групп.

В программе подготовки магистров бизнес-администрирования учебный курс ”Менеджмент и организационное поведение“ занимает одно из основных мест, т.к. понимание принципов и закономерностей организации жизнедеятельности и поведения человека в различных социальных образованиях является неотъемлемой частью системы знаний специалиста в области управления.

Настоящий практикум позволит овладеть методами и приемами управления как организацией в целом так поведением личности и группы в организации, через теоретическую основу, для выработки практических навыков руководства людьми в организациях.

В ходе выполнения тестовых заданий, обсуждения ситуаций для анализа магистранты приобретут новые навыки организационно-управленческой деятельности, освоят методы проведения анализа социально-психологического климата в коллективе, необходимые для управления взаимоотношениями с коллегами и формирования трудового сплоченного коллектива.

Представленные в практикуме социально-психологические тесты позволят будущим специалистам в области управления учитывать индивидуальные особенности работника и психологические аспекты его деятельности.

# **РАЗДЕЛ I МЕНЕДЖМЕНТ**

## **Тема 1.1 Организация и управление**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Организация как объект управления.
2. Общие характеристики организаций.
3. Основные характеристики внешней среды.
4. Основные характеристики внутренней среды.

### **Темы докладов:**

1. Современные формы адаптации предприятий РБ к внешней среде.
2. Проблемы управления промышленным предприятием в РБ и пути их разрешения.

### **Ситуация для анализа**

Увеличился объем продаж в отделе фирмы. Отдел находится на самофинансировании. У начальника отдела, в рамках его полномочий, существует несколько альтернатив действий:

1. Увеличить штат сотрудников.
  2. Оставить прежний состав сотрудников и увеличить заработную плату.
  3. Оставить прежними и штат сотрудников, и зарплату.
  4. Увеличить штат и фонды заработной платы.
- Как бы вы поступили в данном случае и почему?

### **Ситуация для анализа**

Необходимо проанализировать внешнюю среду предприятия и определить его возможные действия по адаптации к влиянию негативных факторов, приведенных в таблице:

№	Фактор	Оценка	Вес	Направление влияния
1	Инфляция	9	0,13	—
2	Экономический рост в стране	8	0,15	—
3	Уровень политической стабильности в обществе	7	0,06	+
4	Уровень безработицы	8	0,13	—
5	Уровень налогообложения	6	0,11	—
6	Уровень доходов населения	6	0,12	—
7	Наличие протекционизма	6	0,12	—
8	Уровень рождаемости	4	0,10	—
9	Криминализация общества	5	0,09	—
10	Наличие лоббистских групп в законодательных органах власти	5	0,06	+

### **Ситуация для анализа**

Необходимо проанализировать внутреннюю среду предприятия и определить возможные действия по нейтрализации негативного влияния факторов, приведенных в таблице:

№	Фактор	Оценка	Вес	Направление влияния
1	Рентабельность	10	0,25	—
2	Оборудование и технология	9	0,25	—
3	Доля рынка предприятия	7	0,10	—
4	Квалификация производственного персонала	7	0,10	+
5	Рациональная организационная структура организации	6	0,10	+
6	Имидж	6	0,10	—
7	Качество продукции	7	0,10	—

## **Тест "Организация, человек, менеджмент"**

### **1. Организация –**

- а. сознательное объединение людей, преследующих достижение общих целей;
- б. функционирует без четко определенных целей, структуры и правил;
- в. сознательное объединение людей, преследующих достижение личных целей;
- г. функционирует в соответствии с четко определенными целями, структурой и правилами.

### **2. Неформальные организации**

- а. функционируют в соответствии с четко определенными целями, структурой и правилами;
- б. имеют четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи;
- в. функционируют без четко определенных целей, структур и правил;
- г. не имеют четко поставленных целей, формализованных правил, структуры и связей.

### **3. Формальные организации**

- а. не имеют четко поставленных целей, формализованных правил, структуры и связей;
- б. функционируют в соответствии с четко определенными целями, структурой и правилами;
- в. функционируют без четко определенных целей, структур и правил;
- г. имеют четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи.

### **4. Элементы организации:**

- а. задачи;
- б. законодательство;
- в. люди;
- г. управление.

**5. Организации в менеджменте могут рассматриваться как**

- а. закрытые системы;
- б. легальные системы;
- в. открытые системы;
- г. нелегальные системы.

#### **6. Менеджмент –**

- а. неотъемлемая составляющая организации, обеспечивающая ее функционирование тем, что формирует;
- б. сознательное объединение людей, преследующих достижение общих целей;
- в. мобилизует и приводит в действие потенциал организации для достижения ее целей;
- г. обеспечение определенного взаимодействия между элементами разных организаций для достижения целей одной организации.

#### **7. Менеджмент как управляющая система**

- а. формирует и не изменяет внутреннюю среду организации и регулирует протекающие в ней процессы;
- б. не формирует и не изменяет внутреннюю среду организации и регулирует протекающие в ней процессы;
- в. не формирует а изменяет внутреннюю среду организации и регулирует протекающие в ней процессы;
- г. формирует и изменяет внутреннюю среду организации и регулирует протекающие в ней процессы.

#### **8. Менеджмент как управляемая система**

- а. принимает решения под воздействием изменяющихся условий внешней и внутренней среды;
- б. принимает решения под воздействием не изменяющихся условий внешней и внутренней среды;
- в. формирует и не изменяет внутреннюю среду организации и регулирует протекающие в ней процессы;
- г. формирует и изменяет внутреннюю среду организации и регулирует протекающие в ней процессы.

#### **9. Менеджер –**

- а. специалист;



б. сотрудник организации, имеющий в подчинении других работников, действиями которых он уполномочен управлять;

в. служащий;

г. руководитель.

**10. Аппарат управления организации состоит из:**

а. руководителей;

б. исполнителей;

в. служащих;

г. специалистов.

**11. Внешняя среда организации**

а. представляет собой совокупность переменных факторов, которые находятся за границами организации;

б. охватывает организации и людей, которые могут вступать в контакт с организацией, оказывая на нее воздействие;

в. органичное сочетание таких составляющих, как технология, персонал, структура, внутриорганизационные процессы, организационная культура;

г. формируется из факторов и условий, прямо не влияющих на деятельность организации, но предопределяющих стратегически важные решения, принимаемые ее руководством.

**12. Внешняя среда прямого воздействия**

а. законодательство;

б. охватывает организации и людей, которые могут вступать в контакт с организацией, оказывая на нее воздействие;

в. формируется из факторов и условий, прямо не влияющих на деятельность организации, но предопределяющих стратегически важные решения, принимаемые ее руководством;

г. поставщики.

**13. К факторам среды прямого воздействия относятся:**

а. поставщики;

- б. потребители;
- в. конкуренты;
- г. местные органы власти.

#### **14. Внешняя среда косвенного воздействия**

- а. законодательство;
- б. местные органы власти;
- в. охватывает организации и людей, которые могут вступать в контакт с организацией, оказывая на нее воздействие;

г. формируется из факторов и условий, прямо не влияющих на деятельность организации, но предопределяющих стратегически важные решения, принимаемые ее руководством.

#### **15. К факторам среды косвенного воздействия относятся:**

- а. законодательство;
- б. политические факторы;
- в. экономические факторы;
- г. демографические факторы.

#### **16. Внутренняя среда организации –**

- а. демографические факторы;
- б. органичное сочетание таких составляющих, как технология, персонал, структура, внутриорганизационные процессы, организационная культура;
- в. экономические факторы;
- г. относительно обособленное объединение небольшого количества людей, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии.

#### **17. Существуют следующие типы групп в менеджменте:**

- а. легальные;
- б. неформальные;
- в. нелегальные;
- г. формальные.

#### **18. Формальные группы**

а. обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения;

б. образуются как структурные подразделения организации на основе разделения труда и выделения отдельных специализированных функций;

в. они складываются из сотрудников разных организаций на основе их взаимных симпатий, общих интересов;

г. они складываются из сотрудников одной организации на основе их взаимных симпатий, общих интересов.

### **19. Неформальные группы**

а. складываются из сотрудников организации на основе их взаимных симпатий, общих интересов;

б. образуются как структурные подразделения организации на основе разделения труда и выделения отдельных специализированных функций;

в. обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения;

г. они складываются из сотрудников разных организаций на основе их взаимных симпатий, общих интересов.

### **20. Вертикальное разделение труда менеджеров**

а. предполагает классификацию менеджеров на высший и низший уровни управления;

б. предполагает классификацию менеджеров на средний и низший уровни управления;

в. предполагает классификацию менеджеров на высший, средний и низший уровни управления;

г. предполагает классификацию менеджеров на высший и средний уровни управления.

### **21. К менеджерам высшего уровня относят:**

а. генеральный директор;

б. член совета директоров;

в. главный бухгалтер;

г. президент компании.

### **22. Менеджеры среднего уровня**

- а. выступают исполнителями по отношению к менеджерам высшего уровня;
- б. начальник планово-экономического отдела;
- в. главный инженер;
- г. выступают руководителями для менеджеров нижнего уровня.

### **23. Менеджеры нижнего уровня**

- а. обеспечивают выполнение оперативных планов и решений среднего звена управления;
- б. бухгалтер;
- в. несут прямую ответственность за работу исполнителей;
- г. экономист.

## **Тема 1.2 Процессы коммуникации, влияния и принятия решений**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Делегирование полномочий.
2. Трудности, возникающие при делегировании полномочий.
3. Сущность и значение коммуникаций в организации.
4. Классификация коммуникаций.

### **Темы докладов:**

1. Причины низкой эффективности коммуникаций.
2. Совершенствование процесса принятия и исполнения управленческих решений на предприятиях.

### **Ситуация для анализа**

Бригада высококвалифицированных слесарей, состоящая из 4 слесарей, систематически требует повышения расценок при выполнении и простых и сложных работ в единичном производстве. Они игнорируют указания мастера, технолога, нормировщика, начальника цеха, оказывают давление на остальных рабочих, выполняющих «невыгодные» работы.

**Какие действия вы рекомендовали бы предпринять руководителю в этой ситуации?**

1. Администрации цеха провести анализ компетентности технологов и нормировщиков, при необходимости скорректировать нормы расценок до уровня, требуемого плановыми органами и добиться их выполнения в приказном порядке.
2. Выяснить причины требования повышения расценок, привести расценки к «жизненно требуемому уровню» и требовать безусловного выполнения согласованных расценок.
3. При повторении требований расформировать бригаду и перевести зачинщика на менее оплачиваемую работу, снизив его разряд.

4. Уволить всю бригаду.
5. Ваш вариант решения.

### **Тест "Системообразующие организационные процессы. Принятие решения"**

#### **1. Принятие решения –**

- а. процесс неосознанного выбора лучшего варианта решения проблемы;
- б. процесс сознательного выбора худшего варианта решения проблемы;
- в. процесс сознательного выбора лучшего варианта решения проблемы;
- г. все верно.

#### **2. Организационные решения**

- а. принимаются органами управления или менеджерами;
- б. принимаются в рамках официальных полномочий и обязанностей;
- в. принимаются в рамках официальных полномочий и обязанностей;
- г. все неверно.

#### **3. Особенности управленческого решения**

- а. управляют групповым процессом;
- б. принимаются в целях организации;
- в. сталкиваются с неопределенностью;
- г. все неверно.

#### **4. Научный подход в принятии решения**

- а. сознательное неиспользование научно обоснованных методов и методологии;
- б. сознательное использование научно не обоснованных методов и методологии;
- в. сознательное использование научно обоснованных методов и методологии;
- г. нет правильного варианта.

#### **5. Рациональная модель принятия решения:**

а. решения обосновываются с помощью объективных формализованных методов и объективного аналитического процесса;

б. выбор альтернативы, которая принесет максимум выгоды организации;

в. выбор альтернативы, которая принесет минимум выгоды организации;

г. все неверно.

**6. Модель ограниченной рациональности:**

а. рациональность менеджера зависит от его познавательных возможностей, привычек, предубеждений;

б. решения обосновываются с помощью объективных формализованных методов и объективного аналитического процесса;

в. выбор альтернативы, которая принесет минимум выгоды организации;

г. все верно.

**7. Модель эвристических суждений и предпочтений:**

а. при принятии решения на поведение менеджеров влияние оказывают социально-психологические факторы;

б. выбор делается только на ощущении того, что он правилен;

в. выбор, подкрепленный знанием и опытом;

г. все верно.

**8. Социальная модель принятия решения:**

а. при принятии решения на поведение менеджеров не оказывают влияние социально-психологические факторы;

б. выбор, подкрепленный знанием и опытом;

в. при принятии решения на поведение менеджеров влияние оказывают социально-психологические факторы;

г. выбор делается только на ощущении того, что он правилен.

**9. Процесс принятия решения –**

а. выработка решения;

б. признание необходимости решить проблему;

в. выполнение решения;

г. все верно.

**10. Подходы к участию в принятии решений:**

- а. индивидуальный подход;
- б. совещательный подход;
- в. централизованный подход;
- г. демократический подход.

**11. Условия принятия решения могут быть:**

- а. определенными;
- б. неопределенными;
- в. схоластически определенными;
- г. схоластически неопределенными.

**12. Методы принятия решения:**

- а. паретто-анализ;
- б. морфологический метод;
- в. дуалистический метод;
- г. все верно.

**13. Моделирование –**

- а. метод познания системных свойств объекта управления, требующий эксперимента над самим объектом;
- б. метод познания системных свойств объекта управления, не требующий эксперимента над самим объектом;
- в. все верно;
- г. все неверно.



## **Тема 1.3 Проектирование организации**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Организационная структура управления, сущность и значение.
2. Классификация организационных структур управления.
3. Процесс формирования организационной структуры.
4. Методы проектирования организационных структур.

### **Темы докладов:**

1. Совершенствование организационной структуры управления конкретного предприятия.
2. Проблемы реструктуризации промышленного предприятия и пути их разрешения в РБ.

### **Ситуация для анализа.**

Одно из хозяйственных подразделений организации имеет постоянный, высокий доход. Это подразделение не имеет хозяйственной самостоятельности и поэтому все средства находятся на счетах головной организации. При их распределении подразделение постоянно оказывается в положении "бедного родственника", не получая не только заработанного, но и даже минимально необходимого для его дальнейшей деятельности. Данная ситуация повторяется постоянно.

### **Возможные действия руководителя подразделения:**

1. Оставить ситуацию без изменения и "довольствоваться малым".
2. Потребовать от руководства головной организации дополнительных полномочий в использовании заработанных средств.
3. Поставить вопрос об отделении подразделения от головной организации и введения самостоятельного хозяйственного учета.

#### 4. Ваш вариант действий.

### **Тест "Проектирование организации. Ситуационные факторы проектирования организации. Элементы проектирования организации"**

#### **1. Проектирование организации...**

- а. разделение труда и закрепление постоянного участка работы за конкретным исполнителем;
- б. способ формирования организационной структуры на основе установления правил и процедур организационного взаимодействия;
- в. позволяет определить, сколько людей и работ можно объединить под началом двух руководителей;
- г. способ формирования организационной структуры на основе разделения труда и обязанностей.

#### **2. Ситуационные факторы проектирования организации:**

- а. поведение руководителя, технология работ;
- б. внешняя среда, тактический выбор;
- в. внешняя среда, стратегический выбор;
- г. поведение работника, технология работ.

#### **3. В процессе проектирования организации необходимо:**

- а. анализировать прошлую и текущую расстановку сил во внешней среде;
- б. анализировать текущую и будущую расстановку сил во внешней среде;
- в. анализировать требования к организации со стороны зарубежных институтов внешней среды;
- г. анализировать требования к организации со стороны институтов внешней среды.

#### **4. Сложность внешней среды –**

- а. определяется количеством факторов, влияющих на проектирование организации;

б. определяется количеством факторов и мерой их сходства с собой;

в. определяется качеством факторов, влияющих на проектирование организации;

г. все верно.

#### **5. Динамизм внешней среды...**

а. обусловлен неподвижностью факторов, которые оказывают воздействие на организацию;

б. влияет на сложность системы взаимодействия подразделений с внутренним и внешним окружением;

в. обусловлен подверженностью переменам факторов, которые оказывают воздействие на организацию;

г. влияет на уровень необходимой самостоятельности подразделений.

#### **6. Выделяют следующие основные элементы проектирования организации:**

а. дифференциация и интеграция, поляризация;

б. дифференциация и интеграция, связи и координация;

в. централизация и децентрализация, разделение труда и специализация;

г. распределение прав и ответственности, связи и координация.

#### **7. Специализация...**

а. разделение труда и закрепление постоянного участка работы за конкретным исполнителем;

б. организационное обособление исполнителей схожих работ;

в. предполагает относительную автономность в работе, характеризуется простой одномерностью связей;

г. является основой структуры организации.

#### **8. Линейная департаментизация ...**

а. разделение труда и закрепление постоянного участка работы за конкретным исполнителем;

б. группирование работ вокруг конечного результата;

в. используется при отсутствии ярко выраженного предпочтения специализации;

г. предполагает относительную автономность в работе, характеризуется простой одномерностью связей.

#### **9. Функциональная департаментизация ...**

а. возникает с развитием специализации работ, связанной с получением и распределением ресурсов в организации;

б. во всех работы группируются по принципу схожести;

в. используется при отсутствии ярко выраженного предпочтения специализации;

г. используется, если проблема адаптации к внешней среде эффективно не разрешается в рамках отдельных направлений.

#### **10. Департаментизация по результату ...**

а. возникает с развитием специализации работ, связанной с получением и распределением ресурсов в организации;

б. группирование работ вокруг конечного результата;

в. во всех работы группируются по принципу схожести;

г. используется преимущественно в целях снижения высокой инерционности крупных организаций.

#### **11. Матричная департаментизация ...**

а. совокупность устойчивых связей и функция двух переменных – прав и информации;

б. используется, если проблема адаптации к внешней среде эффективно не разрешается в рамках отдельных направлений;

в. предполагает относительную автономность в работе, характеризуется простой одномерностью связей;

г. во всех работы группируются по принципу схожести.

## **12. Координация –**

- а. совокупность устойчивых связей и функция двух переменных – прав и информации;
- б. является основой структуры организации;
- в. отношения, в которых руководитель реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными;
- г. обеспечивает в процессе координации информационный обмен совещательного характера.

## **13. Линейные связи...**

- а. обеспечивают в процессе координации информационный обмен совещательного характера;
- б. используется при отсутствии ярко выраженного предпочтения специализации;
- в. используется, если проблема адаптации к внешней среде эффективно не разрешается в рамках отдельных направлений;
- г. отношения, в которых руководитель реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными.

## **14. Функциональные связи ...**

- а. является основой структуры организации;
- б. используется при отсутствии ярко выраженного предпочтения специализации;
- в. обеспечивают в процессе координации информационный обмен совещательного характера;
- г. используется, если проблема адаптации к внешней среде эффективно не разрешается в рамках отдельных направлений.

## **15. Формальные связи –**

- а. связи интеграции, регулируемые установленными или принятыми в организации целями, политикой и процедурами;
- б. связи координации, регулируемые установленными или принятыми в организации целями, политикой и процедурами;

в. контакты между людьми в организации, не зависящие от их должности или участка работы;

г. контакты между людьми в организации, зависящие от их должности или участка работы.

#### **16. Неформальные связи –**

а. контакты между людьми в организации, не зависящие от их должности или участка работы;

б. связи координации, регулируемые установленными или принятыми в организации целями, политикой и процедурами;

в. связи интеграции, регулируемые установленными или принятыми в организации целями, политикой и процедурами;

г. контакты между людьми в организации, зависящие от их должности или участка работы.

#### **17. Масштаб управляемости и контроля ...**

а. позволяет определить, сколько людей и работ нельзя объединить под началом одного руководителя;

б. позволяет определить, сколько людей и работ можно объединить под началом двух руководителей;

в. позволяет определить, сколько людей и работ можно объединить под началом одного руководителя;

г. позволяет определить, сколько людей и работ можно объединить под началом трех руководителей.

#### **18. Иерархия –**

а. расположение частей целого в порядке возрастания;

б. расположение частей целого в порядке убывания;

в. расположение частей не целого в порядке возрастания или убывания;

г. расположение частей целого в порядке возрастания или убывания.

#### **19. Звенность ...**

а. характеризует количество уровней управления;

б. характеризует качество уровней управления;

в. характеризует количество нижестоящих уровней управления;

г. характеризует количество вышестоящих уровней управления.

#### **20. Принцип единства подчинения ...**

а. работник должен получать распоряжения по работе не от одного начальника;

б. работник должен получать распоряжения по работе только от самого главного начальника;

в. работник должен получать распоряжения по работе только от одного начальника;

г. работник не должен получать распоряжения по работе только от одного начальника.

#### **21. С помощью централизации и децентрализации ...**

а. осуществляется решение проблем организации через распределение прав и ответственности по горизонтали управления;

б. осуществляется решение проблем организации через распределение прав и ответственности по вертикали управления;

в. осуществляется решение проблем организации через распределение прав и ответственности по вертикали и горизонтали управления;

г. все верно.

#### **22. Централизация –**

а. концентрация прав принятия решений, сосредоточенных властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией;

б. передача или делегирование прав принятия решений и ответственности за их результаты на нижние уровни управления;

в. концентрация прав принятия решений, сосредоточенных властных полномочий на среднем уровне руководства организацией;

г. концентрация прав принятия решений, сосредоточенных властных полномочий на среднем и нижнем уровне руководства организацией.

### **23. Децентрализация –**

а. концентрация прав принятия решений, сосредоточенных властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией;

б. концентрация прав принятия решений, сосредоточенных властных полномочий на среднем уровне руководства организацией;

в. концентрация прав принятия решений, сосредоточенных властных полномочий на среднем и нижнем уровне руководства организацией;

г. передача или делегирование прав принятия решений и ответственности за их результаты на нижние уровни управления.

### **24. На степень централизации и децентрализации оказывают влияние следующие факторы:**

а. стоимость принимаемых решений, единообразие политики;

б. размеры организации, организационная культура, философия управления высшего руководства;

в. наличие соответствующих кадров, развитие техники контроля, тип предпринимательства;

г. степень разделения труда, изменения внешней среды.

### **25. Дифференциация –**

а. уровень сотрудничества между частями организации;

б. расположение частей целого в порядке возрастания;

в. деление работ между подразделениями, при котором каждая из выделенных работ получает степень завершенности;

г. характеризует количество уровней управления.

### **26. Интеграция –**



- а. уровень сотрудничества между частями организации;
- б. характеризует количество вышестоящих уровней управления;
- в. расположение частей целого в порядке возрастания;
- г. деление работ между подразделениями, при котором каждая из выделенных работ получает степень завершенности.

## **Тема 1.4 Деловая и организационная культура**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность и значение критериальной основы поведения людей.
2. Основные составляющие деловой культуры.
3. Значение организационной культуры для эффективной деятельности предприятия.
4. Формирование сильной организационной культуры.

### **Темы докладов:**

1. Ценности и верования как факторы поведения людей.
2. Проблемы формирования высокой деловой культуры.

### **Ситуация для анализа.**

Руководство фирмы в сложившейся ситуации и в рамках нового проекта приняло решение об изменении способа поставок товара и необходимости формирования партнерских отношений с прежним конкурентом. Сотрудники фирмы имеют предшествующий негативный опыт работы с новым партнером. Они убеждены, что прежние проблемы и неудобства в работе сохранятся и в новой ситуации. Сложившееся предубеждение мешает развитию деловых отношений в запланированном направлении.

### **Какие действия выбрать руководителю:**

1. Отказаться от формирования партнерских отношений с бывшим конкурентом и приступить к разработке другого способа поставок товаров.
2. Разъяснить сотрудникам необходимость перехода от конкурентных отношений к кооперативным.
3. Нацелить сотрудников предприятия, участвующих в проекте на выполнение поставленных задач, предупредить о необходимости дополнительной осторожности.
4. Разъяснить и обосновать необходимость изменения способа работы.
5. Ваш вариант ответа.

## **Тест "Организационная культура. Содержание и типы организационной культуры. Управление организационной культурой"**

### **1. Корпоративный тип культуры...**

- а. имеет высокую степень привлечения работников к установлению целей, но низкую степень их участия в выборе средств достижения;
- б. имеет низкую степень привлечения работников к установлению целей, но высокую степень их привлечения к выбору средств достижения;
- в. имеет низкую степень привлечения работников к установлению целей и выбору средств их достижения;
- г. имеет высокую степень привлечения работников к установлению целей и выбору средств их достижения.

### **2. Консультативный тип культуры...**

- а. имеет высокую степень привлечения работников к установлению целей, но низкую степень их участия в выборе средств достижения;
- б. имеет низкую степень привлечения работников к установлению целей и выбору средств их достижения;
- в. имеет высокую степень привлечения работников к установлению целей и выбору средств их достижения;
- г. имеет низкую степень привлечения работников к установлению целей, но высокую степень их привлечения к выбору средств достижения.

### **3. «Партизанский» тип культуры:**

- а. имеет низкую степень привлечения работников к установлению целей, но высокую степень их привлечения к выбору средств достижения;
- б. имеет высокую степень привлечения работников к установлению целей, но низкую степень их участия в выборе средств достижения;
- в. имеет низкую степень привлечения работников к установлению целей и выбору средств их достижения;

г. имеет высокую степень привлечения работников к установлению целей и выбору средств их достижения.

#### **4. Предпринимательский тип культуры...**

а. имеет высокую степень привлечения работников к установлению целей, но низкую степень их участия в выборе средств достижения;

б. имеет низкую степень привлечения работников к установлению целей и выбору средств их достижения;

в. имеет высокую степень привлечения работников к установлению целей и выбору средств их достижения;

г. имеет низкую степень привлечения работников к установлению целей, но высокую степень их привлечения к выбору средств достижения.

#### **5. Базовые ценности организации...**

а. формируются в соответствии с миссией, целями и задачами организации;

б. формируются в соответствии с миссией;

в. формируются в соответствии с целями организации;

г. формируются в соответствии с целями и задачами организации.

#### **6. Управление формированием организационной культуры происходит**

а. посредством контроля за соблюдением норм и форм организационного взаимодействия;

б. посредством контроля за соблюдением форм организационного взаимодействия;

в. посредством контроля за соблюдением норм организационного взаимодействия;

г. нет правильного варианта.

#### **7. Оценка организационной культуры...**

а. выяснение того, чем дорожат в организации;

б. выяснение того, во что верят и чем дорожат в организации;

в. выяснение того, во что не верят, но чем дорожат в организации;

г. все верно.

**8. Процесс управления развитием организационной культуры...**

а. не требует последовательности в действиях, но требует правильного планирования этой работы;

б. требует последовательности в действиях, но не требует правильного планирования этой работы;

в. требует последовательности в действиях и правильного планирования этой работы;

г. все верно.

**9. Постоянное выяснение того, во что верят и ценят в организации**

а. позволяет определить структуру организационной культуры;

б. позволяет определить состояние организационной культуры;

в. позволяет определить содержание организационной культуры;

г. ничего не позволяет определить.

**10. Выделяют следующие направления оценки влияния организационной культуры на организационную жизнь:**

а. как культура влияет на отдых;

б. как культура воздействует на поведение;

в. как культура влияет на работу;

г. все верно.

**11. Влияние культуры на принятие решений осуществляется через:**

а. разделяемые верования, формирующие у сотрудников устойчивый выбор базовых предпочтений;

б. разделяемые ценности, формирующие у сотрудников устойчивый выбор базовых предпочтений;

в. разделяемые верования и ценности, формирующие у сотрудников устойчивый выбор базовых предпочтений;

г. разделяемые верования и ценности, не формирующие у сотрудников устойчивый выбор базовых предпочтений.

**12. Влияние культуры на коммуникации происходит по следующим направлениям:**

а. разделяемые предположения мешают интерпретировать получаемые сообщения;

б. разделяемые предположения помогают интерпретировать получаемые сообщения;

в. наличие разделяемых предложений делает ненужным коммуницирование;

г. нет правильного варианта.

**13. Восприятие организационной среды работником...**

а. обусловлено мнением руководства;

б. обусловлено мнением коллег, с которыми он связан общим опытом;

в. обусловлено мнением коллег, с которыми он не связан общим опытом;

г. обусловлено мнением подчиненных.

**14. Организационные обряды -**

а. стандартные и неповторяющиеся мероприятия коллектива, которые проводятся в установленное время и по специальному поводу;

б. стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, которые проводятся в установленное время без повода;

в. нестандартные повторяющиеся мероприятия коллектива, которые проводятся в установленное время и по специальному поводу;

г. стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, которые проводятся в установленное время и по специальному поводу.

**15. Обряд продвижение...**

а. уменьшает власть и статус, указывает на ценность правильного поведения;

б. усиливает власть и статус, указывает на ценность правильного поведения;

в. изменение стиля работы и руководства, развитие социальных отношений;

г. обеспечивает вхождение в новую роль.

#### **16. Обряд ухода...**

а. усиливает власть и статус, указывает на ценность правильного поведения;

б. обеспечивает вхождение в новую роль;

в. изменение стиля работы и руководства, развитие социальных отношений;

г. уменьшает власть и статус, указывает на ценность правильного поведения.

#### **17. Обряд усиления...**

а. усиливает власть и статус, указывает на ценность правильного поведения;

б. уменьшает власть и статус, указывает на ценность правильного поведения;

в. изменение стиля работы и руководства, развитие социальных отношений;

г. обеспечивает вхождение в новую роль.

#### **18. Обряд обновления...**

а. изменение стиля работы и руководства, развитие социальных отношений;

б. уменьшает власть и статус, указывает на ценность правильного поведения;

в. обеспечивает вхождение в новую роль;

г. усиливает власть и статус, указывает на ценность правильного поведения.

#### **19. Обряд разрешения конфликта...**

а. обеспечивает вхождение в новую роль;

б. открытие переговоров, снижение напряженности в коллективе, возможность достижения договоренности;

в. усиливает власть и статус, указывает на ценность правильного поведения;

г. поддерживает чувство общности, признает существующее положение удовлетворительным.

**20. Обряд единения...**

а. обеспечивает вхождение в новую роль;  
б. изменение стиля работы и руководства, развитие социальных отношений;

в. усиливает власть и статус указывает на ценность правильного поведения;

г. поддерживает чувство общности, признает существующее положение удовлетворительным.

**21. Корректировки организационной культуры могут быть вызваны следующими факторами:**

а. снижением организационной эффективности и морали;

б. вступлением во внешнеэкономическую деятельность;

в. образованием совместного предприятия;

г. ликвидацией предприятия.

**22. Методы изменения организационной культуры...**

а. аналогичны методам поддержания организационной культуры;

б. не аналогичны методам поддержания организационной культуры;

в. аналогичны методам создания организационной культуры;

г. аналогичны методам поддержания организационной структуры.

**23. Главная цель изменения организационной культуры –**

а. сплочение коллектива;  
б. повышение производительности труда;  
в. формирование определенного устойчивого поведения;

г. все верно.

**24. Восприятию работниками новых верований и ценностей способствуют следующие подходы**



а. воздействие не через процессы поведения, обоснование поведения, а через культуру коммуникаций;

б. воздействие через процессы поведения, обоснование поведения, культуру коммуникаций;

в. прием и социализация новых людей и увольнение из организации несоответствующих ее культуре сотрудников;

г. прием и социализация новых людей и увольнение из организации соответствующих ее культуре сотрудников.

## **25. Изменение культуры как технократический процесс...**

а. изменение культуры представляет собой проект, который возникает на высшем уровне и реализуется сверху;

б. изменение культуры представляет собой проект, который возникает на нижнем уровне и реализуется снизу;

в. изменение культуры представляет собой проект, который возникает на среднем уровне и реализуется в обоих направлениях;

г. все верно.

## **Тема 1.5 Эффективность управления**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Эффективность управленческого труда.
2. Финансово-экономические показатели эффективности организации.
3. Методы оценки эффективности управления организацией.
4. Базовые модели оценки эффективности управления организацией.

### **Темы докладов:**

1. Эффективность руководства в теориях лидерства. Концепции лидерского поведения и ситуационного лидерства.
2. Эффективность руководства в теориях лидерства. Концепции атрибутивного, харизматического и преобразующего лидерства.

### **Ситуация для анализа**

Один из дилеров нашего предприятия, с которым мы давно сотрудничаем, в последнее время с опозданием оплачивает продукцию, ссылаясь на отсутствие денег на счету.

**Какие действия вы, как менеджер по продажам, предприняли бы в этой ситуации?**

1. Принять к сведению информацию о возникших проблемах и сделать устное предупреждение дилеру.
2. Довести информацию о действиях дилера до сведения руководства.
3. Лично детально разобраться в ситуации и выяснить причины задержки.
4. Изменить систему расчетов на новую, предполагающую проведение предоплаты за получаемый товар.

### Задача

Провести расчет эффективности системы управления на заводе по следующим данным:

Показатель	тыс. руб.
Затраты на управление в год, тыс. руб.	800
Стоимость, тыс. руб.:	
основных производственных фондов	8200
нормируемых оборотных средств	6500
Доля полуфабрикатов по кооперированным поставкам, % от общей стоимости продукции	6
Выпуск нормативно-чистой продукции, тыс. руб.	12 400
Численность работающих	3200

За базовое принято предприятие со стоимостью основных производственных фондов 9,02 млн. руб. и долей полуфабрикатов по кооперированным поставкам 5 % от общей стоимости продукции.

**Расчет производить в следующей последовательности:**

1. Определяем коэффициент, характеризующий уровень кооперирования поставок.
2. Определяем коэффициент, характеризующий уровень концентрации производства.
3. Определяем экономичность системы управления предприятием.
4. Определяем производительность труда по нормативно-чистой продукции.
5. Определяем эффективность системы управления предприятием.

### Задача

Компания по производству автомобилей предоставила следующую информацию о своей деятельности (тыс. ден. ед.):

Показатели	Предыдущий период	Отчетный период
«Выход»:		
1. готовая продукция	600000	720000
2. незавершенное производство	150000	171000
3. дивиденды	60000	63000
итого	810000	954000
«Вход»:		
1. труд	180000	213000
2. материалы	9180	10800
3. капитал	600000	600000
4. энергия	32400	36000
5. прочие затраты	90000	102000
Итого:	911580	961800

Необходимо:

1. Рассчитать общий показатель производительности труда фирмы по годам.
2. Рассчитать единичные показатели производительности труда фирмы по годам (по труду, по использованию капитала и сырья).
3. Рассчитать многофакторные показатели производительности труда по годам.
4. На основе рассчитанных показателей сделать вывод об эффективности работы фирмы.

## **РАЗДЕЛ II**

### **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

#### **Тема 2.1 Управление процессами, связанными с личностью**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность производственной адаптации как процесса.
2. Основные положения процесса управления адаптацией.
3. Взаимовлияние человека и группы, основные положения.
4. Необходимость проведения изменений в организации.

##### **Темы докладов:**

1. Причины возникновения конфликта.
2. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов.
3. Управление конфликтными ситуациями.

##### **Ситуация для анализа**

На предприятии в течение непродолжительного времени (несколько месяцев) произошли существенные изменения в составе работающих из-за 2-кратного увеличения численности персонала, перехода на пенсию многих ветеранов и прихода на предприятие молодых людей – выпускников вузов и лицеев. Это вызвало сбои в социальных связях и функциональном взаимодействии, напряженность в отношениях между старыми и новыми кадрами, отклонения от сформированных традиций, стали возникать межличностные и межгрупповые конфликты, которые ослабляют деловой настрой и сплоченность.

Необходимо в данной ситуации осуществить выбор оптимальной технологии и последовательности этапов оздоровления социально-психологического климата в коллективе.

### **Диагностика особенностей поведения в конфликте**

#### **Тест на оценку уровня конфликтности личности**

При ответе на вопросы теста из трех предлагаемых вариантов ответа выберите один и запишите его. Например: 1а, 2б, 3в и т.д.

#### **Вопросы**

**1. Характерно ли для вас стремление к доминированию, т.е. к тому, чтобы подчинить своей воле других?**

а) нет, б) когда как, в) да.

**2. Есть ли в вашем коллективе люди, которые вас побаиваются, а возможно, и ненавидят?**

а) да, б) ответить затрудняюсь, в) нет.

**3. Кто вы в большей степени?**

а) пацифист, б) принципиальный, в) предприимчивый.

**4. Как часто вам приходится выступать с критическими суждениями?**

а) часто, б) периодически, в) редко.

**5. Что для вас было бы наиболее характерно, если бы вы возглавили новый коллектив?**

а) разработал бы программу работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в ее целесообразности;

б) изучил бы, кто есть кто и установил бы контакт с лидерами;

в) чаще бы советовался с людьми.

**6. В случае неудач, какое состояние для вас наиболее характерно?**

а) пессимизм, б) плохое настроение, в) обида на самого себя.

**7. Характерно ли для вас стремление отстаивать традиции вашего коллектива?**

а) да, б) скорее всего да, в) нет.

**8. Относите ли вы себя к людям, которым лучше сказать горькую правду в глаза, чем промолчать?**

а) да, б) скорее всего, да, в) нет.

**9. Из трех личностных качеств, с которыми вы боретесь, чаще всего стараетесь изжить в себе:**

а) раздражительность, б) обидчивость, в) нетерпимость критики других.

**10. Кто вы в большей степени?**

а) независимый, б) лидер, в) генератор идей.

**11. Каким человеком считают вас ваши друзья?**

а) экстравагантным, б) оптимистом, в) настойчивым.

**12. Против чего вам чаще всего приходится бороться?**

а) несправедливости, б) бюрократизма, в) эгоизма.

**13. Что для вас наиболее характерно:**

а) недооцениваю свои способности,

б) оцениваю свои способности достаточно объективно,

в) переоцениваю свои способности.

**14. Что вас приводит к столкновению и конфликту с людьми чаще всего?**

а) излишняя инициатива, б) излишняя критичность, в) излишняя прямолинейность.

Вопросы	Оценочные баллы ответов	Суммарное число баллов	Уровни развития конфликтности
1	а) 1 б) 2 в) 3		
2	а) 3 б) 2 в) 1		
3	а) 1 б) 3 в) 2	14—17	1 — очень низкий
4	а) 3 б) 2 в) 1	18—20	2 — низкий
5	а) 3 б) 2 в) 1	21—23	3 — ниже среднего
6	а) 2 б) 3 в) 1		
7	а) 3 б) 2 в) 1	24—26	4 — чуть ниже среднего
8	а) 3 б) 2 в) 1	27—29	5 — средний
9	а) 2 б) 1 в) 3		
10	а) 3 б) 1 в) 2	30—32	6 — чуть выше среднего
11	а) 2 б) 1 в) 3	33—35	7 — выше среднего
12	а) 3 б) 2 в) 1	36—38	8 — высокий
13	а) 2 б) 1 в) 3	39—42	9 — очень высокий
14	а) 1 б) 2 в) 3		



## **Тема 2.2 Личность в организации**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Человек в системе организации, роль, значение.
2. Модели организационного поведения.
3. Личность работника в организации.
4. Понятие личности и ее основные свойства.

### **Темы докладов:**

1. Потенциал человека в организации.
2. Профессионализм и квалификация как основные деловые характеристики личности в организации.

### **Ситуация для анализа**

Вам предлагается выбрать себе заместителя, кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником.

1. Быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко и безоговорочно в установленные сроки выполнять все его распоряжения.

2. Быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко и безоговорочно, заинтересованно и ответственно выполнять его распоряжения, но только в том случае, если начальник для него авторитетен.

3. Обладает богатым профессиональным опытом и знаниями. Хороший специалист. Умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

4. Опытный грамотный специалист, стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают при достижении поставленных целей.

### **Ситуация для анализа**

Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности,

переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно. Сотрудник работает в компании более полугода.

Чем может быть вызвана эта ситуация?

Каковы ваши действия?

### **Тест "Организаторские способности лидера"**

**Инструкция.** Вам предлагается 50 высказываний, на которые требуется дать ответ «Да» или «Нет». Среднего значения в ответах не предусмотрено. Долго не задумывайтесь над высказываниями. Если сомневаетесь, все-таки сделайте отметку «+» или «-» («а» или «б») в пользу того альтернативного ответа, к которому вы больше всего склоняетесь.

#### **Тест-опросник**

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?  
а) да, б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?  
а) да, б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?  
а) да, б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?  
а) да, б) нет.
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-то?  
а) да, б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?  
а) да, б) нет.

7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?

а) да, б) нет.

8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советнике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?

а) да, б) нет.

9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?

а) да, б) нет.

10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?

а) да, б) нет.

11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т.п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?

а) да, б) нет.

12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?

а) да, б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

а) да, б) нет.

14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?

а) да, б) нет.

15. Случалось ли Вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов?

а) да, б) нет.

16. Если то, что вы заметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:

а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого,

б) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.

17. Какое из двух мнений вам ближе?
- а) настоящий руководитель должен сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем,
  - б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.
18. С кем вы предпочитаете работать?
- а) с покорными людьми,
  - б) с независимыми и самостоятельными людьми.
19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?
- а) да, б) нет.
20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властью вашего отца?
- а) да, б) нет.
21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?
- а) да, б) нет.
22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер и нужно принимать решение. Как вы поступите?
- а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас,
  - б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.
23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?
- а) да, б) нет.
24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?
- а) да, б) нет.
25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?
- а) да, б) нет.
26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?
- а) самый компетентный человек,
  - б) тот, у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?

а) да, б) нет.

28. Уважаете ли вы дисциплину?

а) да, б) нет.

29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?

а) тот, который все решает сам,

б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.

30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?

а) коллегиальный,

б) авторитарный.

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?

а) да, б) нет.

32. Какой из следующих «портретов» больше напоминает вас?

а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет,

б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.

33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете свое мнение единственно правильным, но остальные с вами не согласны?

а) промолчите,

б) будете отстаивать свое мнение.

34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?

а) да, б) нет.

35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?

а) да, б) нет.

36. Что бы вы предпочли?

- а) работать под руководством хорошего человека,
- б) работать самостоятельно, без руководителя.

37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того, чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?

- а) согласен,
- б) не согласен.

38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?

- а) да, б) нет.

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?

- а) да, б) нет.

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

- а) опускаете руки,
- б) появляется сильное желание их преодолеть.

41. Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают?

- а) да, б) нет.

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?

- а) да, б) нет.

43. Как вы поступите, если вам предложат реорганизовать ваше учреждение?

- а) введу нужные изменения немедленно,
- б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо?

- а) да, б) нет.

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

- а) да, б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

- а) да, б) нет.

47. Кем вы предпочли бы стать?

- а) художником, поэтом, композитором, ученым,
- б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

- а) могучую и торжественную,
- б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

- а) да, б) нет.

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?

- а) да, б) нет.

### **Оценка результатов тестирования**

Сумма баллов за ваши ответы подсчитывается с помощью ключа к опроснику.

Ключ к опроснику: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает один балл, в другом случае – 0 баллов.

### **Интерпретация**

– Если сумма баллов оказалась менее 25 баллов, то качества лидера выражены слабо.

– Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

– Если сумма баллов оказалась от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно.

– Если сумма баллов более 40, то данный человек, как лидер, склонен к диктату.

## **Тема 2.3 Социально-психологические основы коммуникативного поведения личности в организации**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Основные составляющие процесса коммуникативной деятельности и их характеристика.
2. Барьеры, возникающие в общении и их характеристика.
3. Организация коммуникативного пространства.
4. Техника активного слушания.

### **Темы докладов:**

1. Барьеры, возникающие в общении и их характеристика.
2. Коммуникативное поведение руководителя.

### **Ситуация для анализа**

В организации генеральный директор узнает от подчиненного, что главный инженер подделывал подписи, ставил печать организации на акты приемки выполненных работ и забирал денежные средства, минуя предприятие. Генеральный директор и главный инженер – родные братья, являются учредителями организации.

#### **Действия директора:**

1. Уволить главного инженера.
2. **Выявить все договоры, которые прошли мимо кассы предприятия, государственном органе, осуществляющем контроль за деятельностью его организации.** После этого предложить брату внести в кассу организации «ушедшие на сторону» деньги.
3. Предложить брату внести в кассу организации «ушедшие на сторону» деньги.
4. Дать главному инженеру возможность реализовать последнюю попытку исправиться.



## **Тест "Умеем ли мы слушать?"**

**Отметьте крестиком номера тех утверждений, в которых описаны ситуации, вызывающие у вас неудовлетворение, досаду или раздражение при беседе с любым человеком.**

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.
2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.
3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время беседы, и я не уверен, слушают ли меня.
4. Разговор с таким партнером, который не смотрит в лицо во время беседы, часто вызывает чувство пустой траты времени, так как создается впечатление, что он не слушает меня.
5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага занимает его больше, чем мои слова.
6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.
7. Собеседник постоянно отвлекает меня своими вопросами и комментариями.
8. Что бы я ни высказывал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.
9. Собеседник постоянно пытается отвергнуть меня.
10. Собеседник «передергивает» смысл моих слов и вкладывает в них иное содержание.
11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.
12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.
14. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонними делами: играет ручкой, протирает

стекла очков и т.п., и я твердо уверен, что он при этом невнимателен.

15. Собеседник делает выводы за меня.

16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.

17. Собеседник смотрит на меня очень внимательно, не мигая.

18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.

19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.

20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой. Слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.

21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет различные истории, шуточки и анекдоты.

22. Собеседник часто смотрит на часы во время разговора.

23. Когда я обращаюсь к нему при встрече, он бросает все дела и смотрит внимательно на меня.

24. Собеседник ведет себя так, словно я мешаю ему делать что-то очень важное.

25. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?».

### **Обработка результатов тестирования**

Подсчитайте долю отмеченных ситуаций в процентах от общего числа.

Если она колеблется в пределах от 70 до 100 % (18 и более утверждений) – вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться слушать.

Если она колеблется в пределах от 40 до 70 % (10–17 утверждений) – вам присущи некоторые недостатки, вы критически относитесь к высказываниям собеседника и вам

еще не хватает некоторых достоинств хорошего слушателя: избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на манере говорить, не притворяйтесь, ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.

Если отмеченные ситуации колеблются в пределах от 10 до 40 % (4–9 утверждений) – вас можно считать хорошим собеседником, но иногда вы отказываете партнеру в полном понимании. Постарайтесь вежливо его высказывания повторить, дайте ему раскрыть свою мысль полностью. Приспосабливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверенны, что общаться с вами будет еще приятнее.

Если вы набрали от 0 до 10 % (до трех высказываний) – вы отличный собеседник, вы умеете слушать, ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

### **Тест "Ведущая репрезентативная система"**

У каждого человека есть своя ведущая репрезентативная система, с помощью которой он получает наибольшее количество информации, ориентируется в окружающем мире, проявляет свое отношение к происходящему в мыслях, словах, чувствах, поступках. Общение происходит успешно, если собеседники могут согласовывать свои репрезентативные системы, вести общение на «одном языке».

Данная методика позволяет более четко определить, какая репрезентативная система является для вас ведущей.

**Инструкция:** Для каждого из утверждений поставьте определенный ранг, например, цифру – ранг 1 перед предложением, которое, как вы считаете, лучше всего описывает вас (больше всего вам подходит), затем ранг 2 – перед предложением, которое подходит вам более всего после первого, и так до четырех.

Вопрос Ответ/ранг										10	11	12
I												
II												
III												
IV												

### **1. Я скорее всего скажу:**

I – важные решения – это дело чувств;

II – важные решения зависят от моего настроения;

III – важные решения зависят от моей точки зрения;

IV – важные решения – это дело логики и ума.

### **2. Тот скорее окажет влияние на меня:**

I – у кого приятный голос;

II – кто хорошо выглядит;

III – кто говорит разумные мысли;

IV – кто оставляет у меня хорошие чувства.

### **3. Если я хочу узнать, как выживаете:**

I – я посмотрю на вашу внешность;

II – я проверю, что вы чувствуете;

III – я прислушаюсь к звукам вашего голоса;

IV – я обращаю внимание на то, что вы говорите.

### **4. Для меня легко:**

I – модулировать полноту звуков в стереосистеме;

II – сделать выводы по поводу значимых проблем в интересующем меня вопросе;

III – выбрать суперкомфортабельную мебель;

IV – найти богатые комбинации красок.

**5.**

I – Мне очень легко понять смысл новых фактов и данных;

II – мои уши всегда настроены на звуки в окружающей действительности;

III – я хорошо чувствую одежду, облегчающую мое тело;

IV – когда я смотрю на комнату, я описываю ее в ярких красках.

**6. Если люди хотят узнать, как я поживаю:**

I – им следует узнать о моих чувствах;

II – им следует посмотреть, как я одет;

III – им следует послушать, что я говорю;

IV – им следует прислушаться к интонациям моего голоса.

**7. Я предпочитаю:**

I – услышать факты, о которых вы знаете;

II – увидеть картины, которые вы нарисовали ;

III – узнать о ваших чувствах;

IV – послушать интонации вашего голоса, звуки происходящих событий.

**8.**

I – когда я вижу что-то, я верю этому;

II – когда я слышу факты, я верю им;

III – я верю, когда чувствую что-то;

IV – в зависимости от того, что я слышу, я верю этому или нет.

**9.**

I – обычно я хорошо чувствую настроения своей семьи;

II – я могу нарисовать лица, одежду, маленькие видимые детали, касающиеся моей семьи;

III – я знаю, что именно думают члены моей семьи по поводу наиболее важных вопросов;

IV – я хорошо различаю интонацию голосов членов моей семьи.

#### **10.**

I – я учусь понимать какие-то вещи;

II – я учусь делать какие-то вещи;

III – я учусь слушать новое;

IV – я учусь видеть новые возможности.

#### **11. Когда я думаю о принятии важного решения, я скорее:**

I – приду к выводу, что важные решения принимаются с помощью чувств;

II – приду к выводу, что важные решения принимаются в зависимости от моего настроения;

III – приму те, которые я вижу наиболее отчетливо;

IV – приму их с помощью логики и разума.

#### **12.**

I – мне легко вспомнить, как звучит голос моего друга;

II – мне легко вспомнить, как выглядит мой друг;

III – хорошая мысль – вспомнить, что говорил мой друг;

IV – мне легко вспомнить, как я чувствую своего друга.

#### **Обработка результатов**

##### **1-й шаг**

Вопрос Ответ/ранг										0	1	2
I												
II												
III												
IV												

А – аудиальная репрезентативная система;

В – визуальная репрезентативная система;

К – кинестетическая репрезентативная система;

Д – «думающий, анализирующий, логический, компьютерный тип».

## 2-й шаг

Репрезентативная система/ Вопросы/ранги ответов	В	К	А	Д
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
Всего: сумма				
Итого: ведущая репрезентативная система				

Та репрезентативная система, которая наберет наименьшую сумму рангов, будет являться наиболее важной, ведущей системой для человека. Та репрезентативная система, которая наберет наибольшую сумму рангов (часто была на 3-м, 4-м месте по значимости) является слабо выраженной и мало значимой для человека.



## **Тема 2.4 Группа как объект управления**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Характеристика групп: структура, статусно-ролевые отношения.
2. Власть и влияние.
3. Критерии классификации трудовых коллективов.
4. Внутриколлективная сплоченность и ее влияние на эффективность.

### **Темы докладов:**

1. Организационная система и система управления.
2. Характеристика организаций с точки зрения взаимоотношения с внешней средой и человеком.

### **Ситуация для анализа**

В коллективе есть сотрудник, выполняющий с вами одну работу, с которым у вас нет взаимопонимания. Из-за этого по его вине нередко срываются производственные задания. Это положение вас не устраивает.

Как вы поступите в данном случае:

1. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением заменить коллегу ввиду его профессиональной непригодности.
2. Вынесу этот вопрос на обсуждение всего трудового коллектива, чтобы получить совет и действовать дальше.
3. Поговорю с этим сотрудником с глазу на глаз. Дам ему понять, что мне не нравится взаимодействие с этим сотрудником, равно как и ему со мной, но ради общего дела я готов пойти на компромисс и предложу ему сделать то же самое.

### **Методика «Эмпатические тенденции Мехрабиана»**

**Инструкция:** Пожалуйста, используйте следующую шкалу для оценки вашего согласия и несогласия с каждым

утверждением, предложенным вам. Запишите ваши оценки рядом с утверждениями анкеты:

+4 – несомненно, да (очень сильное согласие),  
 +3 – да, верно (сильное согласие),  
 +2 – в общем, да (среднее согласие),  
 +1 – скорее да, чем нет (слабое согласие),  
 0 – ни да, ни нет,  
 –1 – скорее нет, чем да (слабое несогласие),  
 –2 – в общем, нет (среднее несогласие),  
 –3 – нет, наверное (сильное несогласие),  
 –4 – нет, абсолютно неверно (очень сильное несогласие)».

У т в е р ж д е н и е	Оценка	Оценка по ключу
1. Мне обидно, когда новый человек чувствует себя в группе одиноко.		
2. Люди обычно преувеличивают способность животных переживать, их чувствительность.		
3. Меня раздражает, когда люди открыто проявляют свои эмоции.		
4. Терпеть не могу, когда неудачники себя жалеют.		
5. Когда люди вокруг меня нервничают, я тоже начинаю нервничать.		
6. Я считаю, что плакать от счастья глупо.		
7. Я эмоционально включаюсь в проблемы своих друзей.		
8. Иногда слова песен о любви глупо трогают меня.		
9. Мне трудно сохранить самообладание, когда я приношу людям плохие новости.		
10. Мое настроение сильно зависит от окружающих меня людей.		
11. Большинство иностранцев кажутся мне холодными и неэмоциональными.		
12. Работу, которая давала бы мне возможность помогать людям решать их различные проблемы, я предпочел бы работе, связанной с обучением людей.		
13. Я не склонен расстраиваться только потому,		

что мой друг чем-то расстроен.		
14. Я люблю наблюдать, когда люди разворачивают подарки.		
15. Одинокие люди обычно недружелюбны.		
16. Меня очень огорчает, когда люди плачут.		
17. Слушая некоторые песни, я чувствую себя счастливым.		
18. Когда я читаю книги, я сам переживаю все чувства героев.		
19. Я выхожу из себя, когда вижу, что с кем-то жестоко обращаются.		
20. Я могу оставаться спокойным, даже если вокруг меня все обеспокоены.		
21. Когда знакомый начинает говорить о своих проблемах, я стараюсь перевести разговор на другую тему.		
22. Я не заражаюсь чужим смехом.		
23. Иногда в кино я бываю удивлен тем, как много людей вокруг плачут и всхлипывают.		
24. Я могу принимать решения, не беря в расчет чувства людей.		
25. Я не могу прекрасно себя чувствовать, когда окружающие меня люди чем-то подавлены.		
26. Я не могу понять, почему некоторые вещи так расстраивают людей.		
27. Мне очень больно видеть страдающих животных.		
28. Глупо переживать из-за событий, происшедших в фильме или книге.		
29. Мне жаль беспомощных людей.		
30. Когда кто-то рыдает, это вызывает у меня скорее раздражение, чем сочувствие.		
31. Когда я смотрю фильм, я переживаю ярко все, что вижу на экране.		
32. Я часто обнаруживал, что могу сохранять спокойствие, даже когда вокруг меня все очень возбуждены.		
33. Маленькие дети иногда плачут без всякой причины.		
		$\Sigma=$

**Ключ к методике:** Результаты по методике получаются путем сложения оценок с учетом знака. При этом в ответах

на вопросы: 1, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 25, 27, 29, 31 **знак не меняется**, а в ответах на вопросы: 2, 3, 4, 6, 11, 13, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 30, 32, 33 **знак меняется на противоположный**.

Запишите оценку в соответствии с ключом во второй столбец и путем простого суммирования (учитывая знак) выведите обобщенный показатель эмпатии – чем больше сумма, тем больше тенденция к эмпатии. Оценки от 40 до 50 отражают средний уровень тенденции к эмпатии.

### **Тест "Определение индекса групповой сплоченности Сишора"**

Групповую сплоченность – чрезвычайно важный параметр, показывающий степень интеграции группы, ее сплочения в единое целое – можно определить не только путем расчета соответствующих индексов. Значительно проще это сделать с помощью методики, состоящей из пяти вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый из них. Ответы эти кодируются в баллах согласно приведенным в скобках значениям (максимальная сумма – 19 баллов, минимальная – 5). В ходе опроса баллы указывать не нужно.

#### **I. Как бы вы оценили свою принадлежность к группе?**

1. Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5).
2. Участвую в большинстве видов деятельности (4).
3. Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3).
4. Не чувствую, что являюсь членом группы (2).
5. Живу и существую отдельно от нее (1).
6. Не знаю, затрудняюсь ответить (1).

#### **II. Перешли бы вы в другую группу, если бы вам предоставилась такая возможность (без изменения прочих условий)?**

1. Да очень хотел бы перейти (1).
2. Скорее бы перешел, чем остался (2).
3. Не вижу никакой разницы (3).
4. Скорее всего, остался бы в своей группе (4).
5. Очень хотел бы остаться в своей группе (5).
6. Не знаю, трудно сказать (1).

**III. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы?**

1. Лучше, чем в большинстве групп (3).
2. Примерно такие же, как и в большинстве групп (2).
3. Хуже, чем в большинстве групп (1).

**IV. Каковы у вас взаимоотношения с учителями (руководителями группы)?**

1. Лучше, чем в большинстве классов (групп) (3).
2. Примерно такие же, как и в большинстве групп (2).
3. Хуже, чем в большинстве групп (1).
4. Не знаю (1)

**V. Каково отношение к делу (учебе и т.п.) в вашей группе?**

1. Лучше, чем в большинстве групп (3).
2. Примерно такие же, как и в большинстве групп (2).
3. Хуже, чем в большинстве групп (1).
4. Не знаю (1).

## **Тема 2.5 Руководитель в системе менеджмента**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Руководитель – ключевая фигура в менеджменте.
2. Требования к современному руководителю.
3. Виды ответственности руководителя.
4. Стиль и методы работы руководителя.

### **Темы докладов:**

1. Применение стилей управления в различных ситуациях.
2. Факторы, влияющие на выбор стиля.

### **Ситуация для анализа**

Определить индивидуально-личностные качества, которые необходимы вам – менеджеру отдела продаж.

Выберите инструменты для их определения.

Опишите идеального для вас подчиненного.

## **Тест "Самооценка стиля управления"**

**Инструкция:** Ответьте в утвердительной форме на вопросы теста, касающиеся вашего характера, привычек, склонностей. Обведите кружком те утверждения, которые соответствуют вашему поведению и отношению к людям. Если вы никогда не сталкивались с такими ситуациями, постарайтесь представить, как бы вы могли повести себя в них.

### **Тест-опросник**

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.

4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.

5. Мои родители редко заставляли меня делать то, чего я не хотел.

6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.

7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих подчиненных.

8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерения доказать что-либо.

9. Я умею объективно оценивать своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.

10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.

11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражения.

12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.

13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.

14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.

15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.

16. Мне кажется, что от коллектива ничего нельзя скрывать: ни хорошего, ни плохого.

17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.

18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.

19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.

20. Мне часто для эффективной работы не хватает времени.

21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.

22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.

23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.

24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.

25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.

26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.

27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное, достижение.

28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.

29. Мне приходится чаще всего просить, а не требовать.

30. Я часто теряю от возбуждения контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.

31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно бы повысилась.

32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особенно не контролируя их.

34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.

36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.



37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.

44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

47. Главное в руководстве – распределить обязанности.

48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют как исполнители воли менеджера.

49. Подчиненные – безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.

50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.

51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.

55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.

56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.

57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.

58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаю с его мнением.

59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

### **Анализ и интерпретация данных тестирования**

Подсчитав номера выбранных утверждений и войдя в ключ-таблицу, можно определить степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стилей управления.

#### **Ключ-таблица к тесту**

Стиль управления	Номера ответов-утверждений	Сумма ответов
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60.	
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59.	
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58.	

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальной (0–7), средней (8–13), высокой (14–20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым,

неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда менеджер применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

### Тест «Пульсар» для оценки уровня развития группы

**Инструкция:** Просим вас оценить качества организации, в которой вы работаете. В опроснике представлены название качества и его содержательная характеристика. В бланке для ответов поставьте, пожалуйста, тот балл (от 12 до 1), который, по вашему мнению, соответствует развитию данного качества в вашей организации.

Баллы	Оцениваемое качество
12 11 10	<b>1. Подготовленность к деятельности</b> Все члены нашей группы обладают глубокими профессиональными знаниями, способны с успехом применять их на практике, заинтересованы в повышении своей квалификации. Каждый сотрудник имеет высокий профессиональный авторитет. Группа добивается высоких показателей в труде.
9 8 7	Большинство членов группы имеют хорошую профессиональную подготовку, стремятся повысить свою квалификацию, стараются применять свои знания на практике.
6 5 4	В нашей группе есть и недостаточно квалифицированные работники, которые своим сомнением наносят ущерб профессиональному авторитету фирмы.
3 2 1	Сотрудники группы имеют низкую профессиональную подготовку. В большинстве вопросов — это дилетанты, не умеющие грамотно решать производственные проблемы и квалифицированно выполнять свою работу. Они часто срывают выполнение производственных заданий.
12 11 10	<b>2. Направленность</b> Наша группа имеет общую, четкую для всех цель, которая осознается и понимается каждым, как его собственная. Группа

	опирается на давние традиции, вырабатывая взаимоуважительные нормы поведения, общие ценности. В нашей группе высоко ценятся принципиальность, честность, бескорыстие.
9 8 7	Перед нашей группой стоит общая задача. Каждый сотрудник старается удовлетворить свои интересы в рамках решения общей групповой задачи. В нашей группе выработаны взаимоприемлемые нормы поведения.
6 5 4	У каждого члена нашей группы существуют свои индивидуальные цели и ценности, которые совершенно не зависят от официальной цели. Каждый в своем поведении руководствуется собственными нормами и правилами, не пытаясь согласовывать их с другими членами фирмы.
3 2 1	Наша группа существует только как официальная система, цели которой не принимаются, а часто и входят в противоречие с целями отдельных сотрудников. Каждый строит свое поведение, опираясь на эгоистические цели. В отношениях наблюдается конфликтность, агрессивность.
12 11 10	<b>3.Организованность</b> Наша группа способна самостоятельно управлять своей работой и досугом. Отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи и доброжелательности. Мы всегда совместно и дружно решаем, как нам эффективнее организовать свой труд. В группе есть авторитетные специалисты, способные взять на себя функции организаторов работы.
9 8 7	Наша фирма часто пытается самостоятельно организовать свою работу, но это не всегда получается эффективно. Наш организатор (менеджер, лидер, бригадир, руководитель) нечетко представляет себе план работы и возможности каждого.
6 5 4	При попытках группы организовать общую работу возникает много споров, суеты, потерь драгоценного времени. У нас нет человека, который мог бы взять на себя функцию организатора. В результате приходится вмешиваться вышестоящему начальнику.
3 2 1	Члены группы не могут договориться о том, как совместно организовать работу. Часто мешают друг другу или делают ненужную работу, дублируя друг друга. В группе преобладают соперничество, агрессия, подавление личности. У нас нет человека, который был бы способен

	взять на себя организаторские функции. Даже вышестоящий начальник не в состоянии справиться с группой.
12 11 10	<b>4. Активность</b> Все члены нашей группы люди энергичные, кровно заинтересованные в эффективной работе. Они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело. Все очень активно участвуют в решении общих задач, сотрудничают и помогают друг другу.
9 8 7	Большинство членов нашей группы люди энергичные, заинтересованные в эффективной работе. Когда нужно сделать полезное для всех дело, многие активно участвуют в общей работе, помогая друг другу.
6 5 4	Большинство членов группы пассивны, мало участвуют в общей работе, не помогают друг другу, стараются решать свои проблемы индивидуально.
3 2 1	Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о своих интересах. Практически все члены группы проявляют пассивность, инертность при решении общих задач. Они разбираются со своими проблемами отдельно, независимо друг от друга. В группе преобладает соперничество, конкуренция.
12 11 10	<b>5. Сплоченность</b> В нашей группе существует справедливое отношение ко всем ее членам, здесь всегда поддерживают неопытных, выступают в их защиту. Группа участливо и доброжелательно относится к новичкам, помогает им адаптироваться в новых условиях. Все члены группы тесно сработались друг с другом, активно обмениваются знаниями и необходимым для работы инструментарием. При возникновении трудностей все сплочаются, объединяются, живут по принципу: «Один за всех, все за одного». В группе велико желание трудиться совместно.
9 8 7	Большинство членов нашей группы стараются справедливо относиться друг к другу, помочь неопытным, поддержать их, сориентировать в новых условиях. В трудных случаях группа временно объединяется, чувствуется эмоциональная поддержка друг друга.
6 5 4	Члены группы проявляют друг к другу равнодушие. Трудности, с которыми сталкиваются новички, не волнуют их. Каждый предоставлен сам себе и решает свои проблемы самостоятельно. В кризисных ситуациях наша группа

	«раскисает», возникает растерянность, отчужденность.
3 2 1	Наша группа заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых». Здесь презрительно относятся к слабым, неопытным, нередко высмеивают их. Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним могут проявить враждебность. В трудных случаях в группе возникают ссоры, конфликты, взаимные обвинения, подозрения, доносы.
12 11 10	<b>6. Интегративность</b> При необходимости выработать важное решение, определяющее дальнейшую деятельность группы, все члены активно участвуют в процессе выработки и принятия решения. Внимательно выслушивается мнение каждого и учитываются его интересы. В результате вырабатывается согласованное решение.
9 8 7	При необходимости выработать важное решение все члены группы стараются активно участвовать в процессе его выработки и принятия. Учитываются мнения большинства членов группы. Решение принимается путем общего гласного голосования.
6 5 4	При необходимости выработать важное решение только узкий круг активистов участвует в процессе его принятия. Учитываются мнения и интересы нескольких человек, а не всех членов группы. Решение принимается без гласного обсуждения, на закрытом совещании.
3 2 1	В группе каждый считает свою точку зрения главной и нетерпим к мнению других. В результате совместное решение принять невозможно.
12 11 10	<b>7. Референтность</b> Все члены нашей группы доброжелательно настроены друг к другу. В группе развиты взаимопомощь, взаимное доверие и взаимопонимание. Все мы близкие друзья, глубоко симпатизирующие друг другу. Достижения и неудачи всей группы переживаются нами как свои собственные. Успехи (или неудачи) отдельных членов группы вызывают искреннее участие остальных. Критика высказывается с добрыми побуждениями. В группе преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений, оптимизм в настроении. У нас есть чувство гордости за свою группу.
9 8 7	В нашей группе есть всякие люди — хорошие и плохие, очень симпатичные и малопривлекательные. Достижения и неудачи всей группы искренне переживаются нами. В группе

	у всех хорошее, ровное настроение.
6 5 4	Большинство членов нашей группы люди малопривлекательные, несимпатичные, только в силу производственной необходимости работающие вместе. В группе относятся друг к другу критически, бывают мелкие придирки. Отношения между людьми прохладные, настроение чаще всего подавленное.
3 2 1	Члены нашей группы люди неприятные, враждебно настроенные друг к другу. В группе преобладает настроение угнетенности и пессимизма. Критические замечания носят характер явных или скрытых выпадов. Успехи отдельных членов группы вызывают зависть, неудачи — злорадство. Люди неуютно чувствуют себя в группе.

### Бланк для ответов

Номер качества	Баллы
1	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
2	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
3	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
4	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
5	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
6	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
7	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

### Обработка результатов

Ответы всех испытуемых суммируются, и по каждому качеству подсчитывается средняя оценка по формуле:

$$m = \frac{\Sigma}{n},$$

где  $m$  – средняя оценка,

$\Sigma$  – сумма ответов по отдельному качеству,

$n$  – количество испытуемых, членов группы.

В зависимости от полученной средней оценки можно дать содержательное описание изучаемой группы, определить уровень ее развития (зрелости). От 10 до 12

баллов – зрелая, сложившаяся, сплоченная, работоспособная и надежная группа. От 7 до 9 баллов – группа достаточно зрелая, способная выполнять производственные задания. От 4 до 6 баллов – группа недостаточно зрелая, не всегда способная эффективно справиться с поставленными задачами. От 1 до 3 баллов – группа незрелая, велика вероятность того, что она не справится с поставленными задачами.



## **ОТВЕТЫ К ТЕСТАМ**

### **Тест "Организация, человек, менеджмент"**

1 – а,г; 2 – в,г; 3 – б,г; 4 – а,в,г; 5 – а,в; 6 – а; 7 – г; 8 – а; 9 – б,г; 10 – а,в,г; 11 – а,б,в; 12 – б,г; 13 – а,б,в,г; 14 – а,г; 15 – а,б,в,г; 16 – б; 17 – б,г; 18 – б; 19 – а,в,г; 20 – в; 21 – а,б,г; 22 – а,б,г; 23 – а,в.

### **Тест "Системообразующие организационные процессы. Принятие решения"**

1 – в; 2 – а,в; 3 – г; 4 – в; 5 – а,б; 6 – а; 7 – б,в; 8 – в; 9 – г; 10 – а,б,в,г; 11 – а,б,в; 12 – а,б; 13 – б.

### **Тест "Проектирование организации. Ситуационные факторы проектирования организации. Элементы проектирования организации"**

1 – б,г; 2 – в,г; 3 – б,г; 4 – а,б; 5 – в; 6 – б,в,г; 7 – а; 8 – в,г; 9 – а,б; 10 – б,г; 11 – б; 12 – а,б; 13 – г; 14 – в; 15 – б; 16 – а; 17 – в; 18 – г; 19 – а; 20 – в; 21 – б; 22 – а; 23 – г; 24 – а,б,в,г; 25 – в; 26 – а.

### **Тест "Организационная культура. Содержание и типы организационной культуры. Управление организационной культурой"**

1 – в; 2 – а; 3 – а; 4 – в; 5 – а; 6 – а; 7 – б; 8 – в; 9 – б; 10 – б,г; 11 – в; 12 – в,г; 13 – б; 14 – г; 15 – г; 16 – г; 17 – а; 18 – а; 19 – б; 20 – г; 21 – а,б,в; 22 – а; 23 – в; 24 – б,в; 25 – г.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Володько, В.Ф. Основы менеджмента: учебное пособие: допущено Министерством образования Республики Беларусь в качестве учебного пособия для студентов экономических специальностей, обеспечивающих получение высшего образования / В. Ф. Володько. – 3-е изд. – Минск: Адукацыя і выхаванне, 2010. – 304 с.
2. Глушаков, В.Е. Общий менеджмент: учебное пособие / В. Е. Глушаков. – 2-е изд. – Минск: РИВШ, 2010. – 108 с.
3. Друкер, П.Ф. Практика менеджмента: учебное пособие / П. Ф. Друкер. – М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2009. – 400 с.
4. Зубра, А.С. Искусство обращения с людьми (Управленческая этика): руководство / А. С. Зубра. – Минск: Дикта, 2010. – 248 с.
5. Малюк, В.И. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания, курсовое проектирование: практикум / В. И. Малюк. – М.: КНОРУС, 2010. – 304 с.
6. Менеджмент XXI века. Когда-нибудь мы все будем так управлять = Management 21 C. Someday we'll all manage this way: научное издание / ред. С. Чоудхари. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 448 с.
7. Райченко, А.В. Административный менеджмент: учебник / А. В. Райченко. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 416 с.
8. Балдин, И.В. Менеджмент: учебно-методическое пособие / И.В. Балдин, И.А. Оганесян, Г.Е. Ясников; Частный институт управления и предпринимательства. – Минск: Частный институт управления и предпринимательства, 2010. – 131 с.
9. Вачугов, Д.Д. Практикум по менеджменту: деловые игры: учебное пособие / Д.Д. Вачугов. – М.: Высшая школа, 2007. – 192 с.
10. Головина Г.В. Деловая культура руководителя: учебно-методическое пособие / Г.В. Головина, А.А. Прокопчук. – М.: Литера, 2010. – 160 с.
11. Корнелиус, Н. HR менеджмент: Поиск, подбор,

тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика: научно-популярное пособие / К. Корнелиус. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.

12. Крейчман, Ф.С. Эффективное управление предприятием на основе демократизации собственности: научное издание / Ф. С. Крейчман. – 2-е изд., испр. и доп. – Минск: РАЕН, 2009. – 528 с.

13. Менеджмент: учебное пособие с тестовыми заданиями / М. В. Аветисян, Л. В. Гайдаренко, В. А. Деева. – М.: Юристпруденция, 2008. – 248 с.

14. Менеджмент: практикум / Р.А. Набиев, Т.Ф. Локтева, Е. Н. Вахромов. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 144 с.

15. Просветов, Г.И. Менеджмент: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г.И. Просветов. – М.: АЛЬФА- ПРЕСС, 2009. – 568 с.

16. Стерлигова, А.Н. Операционный (производственный) менеджмент: учебное пособие / А. Н. Стерлигова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 187 с.

17. Урубков, А.Р. Методы и модели оптимизации управленческих решений: учебное пособие / А. Р. Урубков, И. В. Федотов. – М.: Издательство "Дело", 2009. – 240 с.

18. Филинов, Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений: учебное пособие / Н. Б. Филинов. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 308 с.

Учебное издание

Онищук Александр Васильевич

**Менеджмент и организационное поведение**

Практикум

Ответственный за выпуск *П.Б. Пигаль*

Корректор *Т.Т. Шрамук*

Компьютерный дизайн *А.А. Пресный*

Подписано в печать 20.01.2014 г. Формат 60х84/16.

Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс». Ризография.

Усл. печ. л. 4,42. Уч.-изд. л. 2,17.

Тираж 66 экз. Заказ № 184.

Отпечатано в редакционно-издательском отделе

Полесского государственного университета.

225710, г. Пинск, ул. Днепровской флотилии, 23.